



## DECIMOTERCER INFORME ESTADO DE LA NACION EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

### Informe Final

# PERFIL Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS (AS) DIRECTORES (AS) DE SECUNDARIA: Principales brechas y vacíos que atender para mejorar la calidad de la educación costarricense

*Investigador:*  
**Ana Lucía Calderón Saravia**



*Nota: Las cifras de las ponencias pueden no coincidir con las consignadas por el Decimotercer Informe Estado de la Nación en el tema respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.*

<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 OBJETIVOS GENERALES</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>4</b>
<i>a. Estrategia metodológica</i> .....	<b>5</b>
<i>b. Las fuentes consultadas</i> .....	<b>5</b>
<i>c. La selección de la muestra</i> .....	<b>6</b>
<i>d. Características de la muestra</i> .....	<b>7</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL Y ANTECEDENTES</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 ELEMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 ESTUDIOS PREVIOS</b> .....	<b>11</b>
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1 FUNCIONES FORMALES Y FUNCIONES REALES</b> .....	<b>13</b>
4.1.1 <i>Desfases entre lo formal y lo real</i> .....	<b>13</b>
4.1.2 <i>Desfases entre lo administrativo y lo académico</i> .....	<b>15</b>
<b>4.2 BRECHAS ENTRE REQUERIMIENTOS FORMALES Y PERFIL REAL</b> .....	<b>16</b>
4.2.1 <i>Desfase entre funciones y requisitos</i> .....	<b>16</b>
4.2.2 <i>Desfases entre las necesidades prácticas y el apoyo que reciben los (as) directores (as) por parte del MEP</i> .....	<b>18</b>
<b>EL EJEMPLO DA AUTORIDAD</b> .....	<b>21</b>
<b>LA EDUCACIÓN ES UN INSTRUMENTO PARA LA FELICIDAD</b> .....	<b>21</b>
<b>EL ENTUSIASMO Y EL COMPROMISO SE CONTAGIAN</b> .....	<b>21</b>
4.2.3 <i>Desfases entre formación y funciones reales de los (as) directores (as) de secundaria</i> .....	<b>22</b>
<b>FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS SUMINISTRADOS POR PERSONAS ENTREVISTADAS</b> .....	<b>23</b>
<b>5. ESTRATEGIAS EXITOSAS DE LOS DIRECTORES (AS) PARA HACER FRENTE A LAS CARENCIAS Y VACÍOS</b> .....	<b>24</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>6.1 REQUISITOS DE CONTRATACIÓN, FUNCIONES FORMALES, FUNCIONES REALES Y PERFIL IDEAL</b> .....	<b>29</b>
<b>6.2 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b> .....	<b>30</b>
<b>6.3 DIVULGACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>32</b>

## **Justificación**

El Programa Estado de la Nación ha venido desarrollando una serie de aproximaciones a la temática de la calidad de la educación, los distintos factores que la afectan, así como identificar aspectos que inciden en la deserción, la promoción educativa y la permanencia en el sistema educativo por parte de la población en edad escolar.

En el XII Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (Programa Estado de la Nación, 2006, 92, 93), se señala que pese a una ampliación de la cobertura, todavía la educación secundaria sigue presentando altos niveles de deserción, exclusión, repitencia y sobre edad. Como causas de estos problemas se han identificado razones de tipo económico por un lado, pero también deficiencias en la calidad de la educación, que inciden en la alta reprobación y abandono temprano del sistema educativo por parte de gran cantidad de adolescentes. Con respecto a aspectos que pueden llevar a elevar la calidad de la secundaria en Costa Rica, se realizó un estudio que permitió una primera aproximación a la figura del director (a), la cual en los centros educativos de secundaria parece ser una pieza clave para el éxito de la institución educativa, pues a partir de su gestión y liderazgo establece procedimientos claros y bien definidos lo mismo que una comunicación fluida con su personal, padres y madres de familia y estudiantes (Programa Estado de la Nación, 2006, 94,95).

Según este duodécimo informe, los directores (as) exitosos (as), además de tener los requerimientos de formación académica para el desempeño de su puesto, cuentan con una serie de capacidades que les permiten planificar con flexibilidad, establecer reglas, promulgar una filosofía institucional y mantener una comunicación fluida y eficaz con su personal, estudiantes y sus familias, de modo que logra motivar a toda la población involucrada en el proceso educativo en el alcance de las metas institucionales en un clima de compromiso, solidaridad y profesionalismo.

En el marco de estos argumentos, se realizó para el 2007 un segundo estudio cualitativo para indagar sobre factores que inciden en la calidad de la educación, profundizando en la gestión administrativa de directores (as) de instituciones educativas públicas de secundaria. Este estudio es parte de las varias aproximaciones que se han realizado en torno a los factores que favorecen una mayor promoción, una menor deserción y mejores condiciones para que el proceso educativo se dé, sobre todo en secundaria y los resultados obtenidos permiten dar seguimiento y proponer aspectos que puedan incidir positivamente en la educación general básica y diversificada.

## **2. Objetivos y metodología**

### **2.1 Objetivos generales**

Este estudio tiene como principales objetivos los siguientes:

- a. Establecer la brecha que existe entre el perfil solicitado por el Ministerio de Educación Pública (MEP) para la contratación de directores (as) de secundaria, con

respecto al perfil técnico que presenta ese personal, así como entre este perfil y las funciones que estos desarrollan en la práctica.

- b. Indagar sobre los principales factores que permiten explicar la existencia de dicha brecha y la forma como esto incide en el desempeño de los centros educativos (promoción del alumnado, bajos niveles de rezago, reprobación y repitencia, entre otros).

## **2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos esta investigación se propuso:

- a. Contrastar los requisitos solicitados por el Servicio Civil<sup>1</sup> y por el MEP para ocupar el cargo de director (a) de secundaria, con el perfil real y las capacidades que presentan directores (as) de secundaria del MEP, según estudios realizados por esta institución.
- b. Identificar los factores que explican la existencia de dicha brecha (económicos, sociales, formativos, antigüedad), entre otros.
- c. Aportar elementos para una revisión del perfil que deberían tener las personas que ocupen cargos de dirección en instituciones de secundaria.
- d. Sugerir la inclusión de algunos contenidos de utilidad en los currículos de la carrera de administración educativa de las universidades públicas y privadas, que estimulen el desarrollo de capacidades y habilidades requeridas para enfrentar de manera exitosa y con calidad el desempeño en la dirección de un centro educativo de secundaria.

## **2.3 Metodología**

Este es un estudio en el que se utilizó una metodología cualitativa, pues se seleccionó intencionalmente una población reducida con características determinadas y en ese sentido, los resultados no son válidos desde el punto de vista estadístico ni se trabajó con una muestra numéricamente representativa. Desde esta perspectiva, los hallazgos y conclusiones que esta investigación genera tienen validez y permiten hacer generalizaciones para la muestra seleccionada.

Al mismo tiempo, este es un estudio exploratorio para conocer la gestión de directores y directoras de secundaria de instituciones educativas públicas y cómo ésta influye en los rendimientos académicos de su institución y su liderazgo y estilo de administración inciden positivamente en la retención y promoción estudiantil.

---

<sup>1</sup> El Servicio Civil es la entidad encargada de regular las relaciones entre el Estado y sus trabajadores (as), todo el personal de las instituciones públicas. Por medio del Régimen de Servicio Civil, el gobierno selecciona, evalúa, promueve, contrata y otorga plazas en propiedad a sus funcionarios (as), según sus méritos y desempeño calificado y sus dos grandes ramas de puestos son: Carrera Administrativa y Carrera Docente ([www.serviciocivil.go.cr](http://www.serviciocivil.go.cr)).

## **a. Estrategia metodológica**

La estrategia metodológica que se utilizó fue:

- En primera instancia la selección de colegios públicos diurnos a partir de buenos resultados estadísticos de promoción general y bajos nivel de deserción;
- luego contactar y entrevistar a su director (a) y otro personal, para recuperar sus opiniones con respecto a las causas para el rendimiento de la institución y a la calidad de la educación que ofrecen;
- al mismo tiempo se ubicaron distintas fuentes documentales, relacionadas con la temática de la investigación, tanto desde el punto de vista teórico como experiencias de investigación similares o que tuvieran como población de estudio directores (as) de instituciones educativas públicas y privadas;
- finalmente se contrastó los datos de opinión con los contenidos en la documentación consultada, para complementar el análisis y plantear conclusiones y recomendaciones.

El contraste de los datos obtenidos de primera mano con personas entrevistadas y los provenientes de fuentes documentales, permiten establecer algunas conclusiones y sugerir algunas alternativas para mejorar la calidad de la educación costarricense, a partir del fortalecimiento de la figura del director (a) de secundaria.

Al ser este un estudio exploratorio y cualitativo, no pretende dar resultados definitivos sino más bien identificar aspectos interesantes, tendencias y excepciones que podrían dar pie para profundizar en futuras investigaciones en las distintas regiones educativas del país.

## **b. Las fuentes consultadas**

A nivel documental, se buscó ubicar información de estudios recientes con directores (as) de secundaria en el país, sobre todo tesis de grado y de posgrado que también contienen elementos teóricos sobre la administración educativa y la calidad de la educación.

Para información de fuentes primarias se entrevistó a diez directores (as) y a otro personal<sup>2</sup> de distintos colegios públicos ubicados en la GAM, en Alajuela, Cartago, Heredia y San José, a autoridades del MEP a nivel central, especialistas en el área de la administración educativa de una universidad pública y en algunos casos se logró entrevistar también a personas de las comunidades donde se ubican los colegios seleccionados.

---

<sup>2</sup> Principalmente del área de Orientación, aunque en algunos casos se entrevistó a subdirectores (as) o miembros de la Junta Administradora del colegio, según la disponibilidad al momento de la visita.

### **c. La selección de la muestra**

Con respecto a la selección de las instituciones, se consultaron datos estadísticos del Ministerio de Educación para el año 2005 y se seleccionaron diez instituciones. Se optó por colegios académicos públicos, que funcionan en horarios diurnos. De las diez instituciones contactadas, solo una resultó ser un colegio técnico, que adoptó esta modalidad a partir del curso lectivo del 2007, pero por la trayectoria de la institución y los datos estadísticos sobre su rendimiento académico, se decidió mantenerla dentro de la muestra.

Más que los resultados en pruebas nacionales, privaron para la selección de los colegios el porcentaje de deserción o exclusión del sistema educativo (el cual en los colegios de la muestra oscila entre el 1.2% y el 12%), así como la promoción general que fue para el año 2006 en los colegios seleccionados de entre un 98% a un 75.17%. En algunos casos la promoción no es tan alta y se ubica en la media nacional, pero el porcentaje de deserción es muy reducido y en otros es a la inversa, un porcentaje de deserción no tan reducido pero una promoción general alta, como se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Características de la población estudiantil, contexto comunal,**  
**cifras de promoción y deserción de colegios seleccionados para estudio**

	Matrícula 2006 (No. estudiantes)	Tipo de comunidad y estrato social de estudiantes	Porcentaje que aprobó el curso lectivo 2005	Porcentaje que desertó el curso lectivo 2005
Director (a) 1	435	Rural y urbana, clase media baja y baja	80	9
Director (a) 2	2000	Urbana, clase media, media baja y baja	90	12
Director (a) 3	1508	Urbana, clase media baja y baja	67,09	4,47*
Director (a) 4	1300	Urbana, clase media, media baja y baja	80	9,19
Director (a) 5	800	Urbana, clase media baja y baja	82,86	11,25
Director (a) 6	1014	Urbana, clase media y media baja	75,17	3,69
Director (a) 7	560	Rural, clase media baja y baja	86,21	9,13
Director (a) 8	456	Rural, clase media baja y baja	89,29	6,96
Director (a) 9	1200	Urbana, clase media baja y baja	80,58	10,02
Director (a) 10	496	Urbana, clase media y media baja	78**	1,12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Estadística MEP e información suministrada por directores (as) contactados (as)

\* Para el año 2006 la deserción descendió a 1,2%, según personas entrevistadas

\*\* Para el año 2006 el 98% de estudiantes aprobaron el año, según personas entrevistadas

La importancia de trabajar con instituciones educativas públicas a partir de estos indicadores, tuvo dos intenciones: primero conocer cómo estos colegios a pesar de contar con recursos económicos limitados, tener la imposibilidad de seleccionar a su personal y a su población estudiantil, logran desarrollar estrategias para obtener buenos resultados académicos y, segundo, comprobar si la figura del director o directora es esencial para la promoción y la baja deserción y cómo interviene en el proceso educativo.

#### **d. Características de la muestra**

El perfil de los (as) directores (as) que participaron en este estudio muestra una divergencia de experiencias, tiempo de ejercer en el puesto y preparación académica.

- Cuentan con estudios superiores en universidades públicas en enseñanza de distintas materias: Educación Física, Estudios Sociales, Geografía, Teología, Literatura, Dibujo Técnico, además de licenciatura o maestría en Administración Educativa, obtenido este título tanto en universidades públicas como privadas.
- Con experiencia en docencia y también en cargos administrativos en distintas instituciones de secundaria.
- Casi todos (as) los entrevistados (as) trabajaron en distintos colegios en diversas zonas geográficas del país. Algunos también trabajaron en primaria y al menos cuatro de ellos (as) trabajan como docentes en universidades públicas y privadas.
- Exceptuando un caso, todos (as) los entrevistados (as) cuentan con plaza en propiedad en la institución que laboran actualmente y la permanencia en el cargo varía de veinte años a ningún año, pues dos personas recién inician en la institución en el 2007.
- La población estudiantil de los colegios de la muestra es divergente, pues algunos tienen menos de 500 estudiantes y una institución tiene 2000 estudiantes, de modo que en la muestra hay colegios 1, 2 y 3, como se puede observar en el cuadro 2.
- Las comunidades donde se ubican los colegios que participaron en el estudio también tienen características variadas, algunos se ubican en zonas completamente urbanas, otras con características rurales y urbanas y otros en zonas completamente rurales. La condición socioeconómica de la población estudiantil es variada también según la comunidad, pues hay desde clase baja y media baja hasta media alta, aunque en la mayoría de las instituciones hay estudiantes de escasos recursos y en todos los colegios se han creado distintas estrategias para apoyarles con becas de estudio, transporte, alimentación, uniformes y útiles escolares entre otros. Los principales problemas que afectan a los y las estudiantes tanto a nivel familiar como de contexto comunal, son principalmente situaciones económicas precarias, desintegración familiar, alcoholismo, drogadicción, delincuencia y problemas emocionales.

**Cuadro 2**  
**Características de la población estudiantil de la muestra, contexto comunal**

	Matrícula 2006 (No. estudiantes)	Tipo de comunidad y estrato social de estudiantes	Características familiares de la población estudiantil
Director (a) 1	435	Rural y urbana, clase media baja y baja	La mayoría de las familias presentan condiciones de precariedad y pobreza extrema, muchos son hogares desintegrados, con situaciones de violencia doméstica, alcoholismo, drogadicción, pobre manejo de límites en hogar.
Director (a) 2	2000	Urbana, clase media, media baja y baja	La mayoría de la población estudiantil vive en la comunidad donde está el colegio y también en comunidades aledañas, un porcentaje importante proviene de familias de escasos recursos que se dedican a actividades informales, agrícolas y artesanales.
Director (a) 3	1508	Urbana, clase media baja y baja	La mayoría de los y las estudiantes viven en la comunidad en situación de pobreza y pobreza extrema y sus familias se ocupan en actividades comerciales, industriales e informales de baja calificación.
Director (a) 4	1300	Urbana, clase media, media baja y baja	La mayoría de los y las estudiantes viven en la comunidad en situación de pobreza y pobreza extrema y sus familias se ocupan en actividades comerciales, industriales e informales de baja calificación.
Director (a) 5	800	Urbana, clase media baja y baja	La mayoría de los y las estudiantes viven en la comunidad en situación de pobreza y pobreza extrema y sus familias se ocupan en actividades comerciales, industriales e informales de baja calificación.
Director (a) 6	1014	Urbana, clase media y media baja	La mayoría de la población estudiantil vive en la comunidad donde está el colegio y también en comunidades aledañas, un porcentaje cercano al 10% proviene de familias de escasos recursos.
Director (a) 7	560	Rural, clase media baja y baja	Las familias de los (as) estudiantes trabajan en actividades agrícolas, agroindustriales e industriales y presentan serios problemas de alcoholismo y desintegración familiar, un porcentaje vive en condiciones precarias.
Director (a) 8	456	Rural, clase media baja y baja	La pobreza, el alcoholismo, drogadicción, situaciones de violencia doméstica y abuso sexual a personas menores de edad y la desintegración familiar son los principales problemas sociales que afectan a los (as) estudiantes.
Director (a) 9	1200	Urbana, clase media baja y baja	La pobreza, el alcoholismo, drogadicción, delincuencia, situaciones de violencia doméstica y la desintegración familiar son los principales problemas sociales de la comunidad. Cerca de 500 estudiantes tienen algún tipo de beca.
Director (a) 10	496	Urbana, clase media y media baja	Algunos de los problemas que afectan a la población estudiantil son situaciones de violencia doméstica, abuso físico y sexual en el hogar y consumo de drogas y trastornos emocionales en algunos (as) estudiantes. Un tercio de la población estudiantil cuenta con algún tipo de beca.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Estadística MEP y Directores (as) contactados (as)

Como se puede apreciar en el cuadro 2, las comunidades donde se ubican los colegios contactados comparten problemáticas, al igual que la condición socioeconómica de las y los estudiantes y sus familias, no importa la zona donde se ubica la institución ni la



cantidad de estudiantes que alberga. Dado que la gestión de un (a) director (a) se desarrolla en un entorno geográfico y social, es importante describir el contexto general de las comunidades y la población estudiantil de los colegios seleccionados. En todos los colegios de la muestra la mayoría de estudiantes provienen de familias de clase media baja y baja, por lo que a muchos de ellos el colegio les gestiona y también otorga algún tipo de beca, ya sea en dinero, alimentación, transporte, útiles escolares, uniformes, lentes o atención en salud, entre otros.

Se realizó un total de veinticinco entrevistas y su contenido se presenta y analiza en distintos apartados de este documento.

### **3. Marco conceptual y antecedentes**

Este apartado ofrece elementos conceptuales sobre la función sustantiva del director (a) de un centro educativo y la incidencia que esta persona puede tener sobre la calidad de los procesos educativos de la institución a su cargo. Asimismo, se reseñan hallazgos relevantes sobre este tema, realizados por estudios nacionales.

#### **3.1 Elementos teóricos**

Con respecto a la importancia de la figura del (la) director (a), Castellero Bellido y otros (Castillero et al, 2002, p. 110) señalan que el éxito de un centro educativo, como cualquier organización humana, va a depender de la calidad del personal docente, administrativo y profesional y su grado de compromiso y el estilo de dirección para que todas las personas involucradas en el proceso educativo, cumplan de manera eficaz las actividades que les corresponde desarrollar de manera individual y grupal. En este sentido, los autores señalan que la persona que ejerce el cargo de dirección debe tener liderazgo, porque su función no se trata solo de estar a cargo o ser responsable del centro educativo, sino que debe guiarlo y realizar diferentes tareas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello debe estimular al personal para que se sienta satisfecho y motivado con el trabajo, resolver conflictos, expresar elogios y también señalar lo que está mal, supervisar, enseñar, promover el desarrollo del personal, brindar apoyo emocional, definir reglas y normas e impulsar a cada persona para que contribuya a alcanzar las metas que el centro educativo se propone.

De modo que la tarea de director(a) no es sencilla, pero su rol puede ser determinante en el éxito o fracaso de una escuela o colegio. En este sentido, Segura (2002, p.p. 68, 69) afirma que el trabajo profesional que realiza el personal docente de una institución educativa, refleja también el tipo de administración y las deficiencias del centro educativo evidencian mala comunicación y desconocimiento de las labores del proceso educativo por parte de quien ocupa el cargo de director (a). Es decir, el liderazgo de la persona que ejerce la dirección va a determinar su estilo de supervisión, las relaciones que establece con su personal y el apoyo que le brinde a éste para su capacitación y para facilitar su trabajo y en última instancia, estos factores van a redundar en la calidad de la educación que brinda la escuela o colegio.

Dobles (2005, p.p. 13, 20) afirma que la influencia del director (a) y su estilo de administrar, la forma en que organiza las actividades, los mecanismos que utiliza para motivar al personal, además del ambiente en el que está inserta la institución educativa, van a determinar la personalidad de esa institución. A partir del análisis de distintas posiciones teóricas, esta autora señala que hay diferentes estilos de dirección:

- Autoritario, tradicional o impositivo donde la relación entre el (la) director (a) es vertical, ordena y los demás deben acatar pues de lo contrario se someten al castigo. Este estilo considera al personal docente como apático, irresponsable, incapaz de trabajar y pensar con autonomía e iniciativa, cerrado al cambio.
- Democrático, moderno, participativo o consultivo, en el que el rol de la persona que dirige es más horizontal, consulta y participa a su personal de las decisiones propuestas y proyectos. Este estilo considera que el personal es comprometido, responsable, con autonomía y profesionalismo para actuar, pensar y tomar decisiones con madurez, creatividad y con apertura al cambio. Desde esta perspectiva la delegación de funciones, el fomento de la participación, la consulta y la innovación, el compartir responsabilidades y ampliar las oportunidades para todas las personas se basan en la confianza que el o la directora tiene en su personal.
- Liberal, donde quien toma las decisiones no es la persona a cargo de la dirección sino el personal subalterno.

Friedler (citado por Dobles, p. 17) señala que ningún estilo de dirección es mejor que otro, pues quien se desempeña como director (a) debe analizar constantemente la realidad cotidiana de la institución y diagnosticar y adaptar su estilo según las situaciones que se presentan, de modo que en ocasiones debe utilizar el autoritarismo y en otras circunstancias debe ser democrático y participativo.

Analizando las distintas teorías, Dobles (ob. cit., p. 19) afirma que el estilo de dirección ideal debe propiciar la participación plena de todas las personas involucradas en el proceso educativo y mantener un clima de confianza y seguridad para quienes son parte de la institución. Esto sugiere que un estilo de dirección basado en la democracia participativa garantizaría el éxito del centro educativo.

Además de un estilo determinado de dirección, García Lizano y otras (García L. et al, 2002, p.p. 23, 26) señalan que un (a) director (a) debe tener una serie de características personales para poder ejercer de forma efectiva su cargo: debe tener un temperamento equilibrado, tolerar la crítica, tener seguridad en sí mismo (a) y capacidad para tomar decisiones, comunicarse con claridad para evitar confusiones y malentendidos, tener una actitud reflexiva y autocrítica, ser democrático (a), hacer lo que dice o ser congruente en sus actuaciones, tener facilidad para comunicarse y transmitir los valores, ideas y la identidad de la institución, ser líder para lograr el apoyo, compromiso y la motivación de su personal para involucrarse en los proyectos institucionales y debe tener agilidad para conducir equipos de trabajo. Si bien es cierto, algunas de estas características pueden estimularse mediante formación y capacitación, otras tienen que ver más con valores, actitudes y aptitudes de cada persona.

Un rol complejo, diversidad de tareas a desarrollar y la necesidad de contar con una serie de capacidades y habilidades que van más allá de la mera formación académica, estas parecen ser las características de un (a) director (a) de secundaria.

### 3.2 Estudios previos

Aunque no existen muchas investigaciones recientes en el país, se identificó una investigación realizada por el MEP para evaluar el sistema educativo costarricense, a partir del desempeño, características y condiciones de su personal docente y administrativo (MEP, 2006, p.p. 26-50,52), en el que participaron 925 directores (as) de centros educativos desde preescolar a secundaria, se encontró que este personal en su mayoría es mayor de 35 años, el 59% cuenta con plaza en propiedad, casi la mitad tiene menos de cinco años de estar en el cargo de dirección y casi el 70% tiene más de 10 años de laborar en el MEP. Aunque todos (as) cuentan con estudios universitarios, cerca del 56% posee un título de bachiller, lo que señala que pese a la edad y tiempo laborado en el MEP, todavía existe una mayoría de directores (as) que necesitan mayor formación universitaria. No es posible identificar cual de esta población corresponde a directores (as) de secundaria. El cuadro 3 muestra los datos generales de los (as) directores (as) que participaron el estudio del MEP en contraste con las características de los (as) directores (as) contactados (as) para este estudio.

**Cuadro 3**  
**Características Directores (as) Estudio MEP y Directores (as) contactados para este estudio**

	Edad	Tiempo en el puesto	Preparación académica	Tiempo de laborar en el MEP	Tipo de plaza
Estudio MEP	76,5% son mayores de 35 años	49% tiene menos de cinco años de ocupar el cargo de director (a) en la institución donde labora actualmente	Aunque todos (as) cuentan con estudios universitarios, 56% cuenta solo con título de bachiller	68% tienen más de 10 años de laborar en el MEP	59% cuenta con plaza en propiedad
Directores (as) contactados Estado de la Nación	Todos (as) mayores de 35 años	20% inició este año 30% entre 4 y cinco años 20% 7 años 30% más de 9 años, de ser director (a) en la institución donde labora actualmente	Todos (as) tienen Licenciatura o Maestría en Administración Educativa y en enseñanza de alguna (s) asignatura (s) y el 100% cuenta con experiencia docente y con experiencia de varios años en cargos de dirección.	100% tiene más de 10 años de trabajar para el MEP	100% cuenta con plaza en propiedad en la institución en que laboran actualmente, 80% en la dirección, 10% tiene propiedad en la subdirección y 10% propiedad docente

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de documento MEP 2006 y directores (as) contactados (as)

Los datos del cuadro 3 ilustran principalmente que muchos (as) directores (as) de los que laboran ya sea en instituciones de preescolar, primaria o secundaria han tenido una gran movilidad, pues a pesar del alto porcentaje que tiene una edad de más de 35 años

y con más de 10 años de laborar en el MEP, todavía el 41% no tiene plaza en propiedad y el 56% solo tiene estudios de bachillerato. De manera opuesta, los (as) directores (as) contactados para este estudio muestran una mayor estabilidad y el 100% cuenta con estudios de licenciatura o maestría, no solo en la carrera de Administración Educativa, sino también en otras disciplinas.

En una investigación realizada por Machado y Machado (2006, p.p. 130, 133), con profesionales graduados de la carrera de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, sobre la formación que recibieron en la universidad, las actividades y funciones que deben llevar a cabo en su práctica cotidiana como directores (as) de centros educativos y las funciones y regulaciones que se les asigna en el Manual Descriptivo de Puestos Docentes del Servicio Civil, determinan a partir del análisis de las distintas fuentes que utilizan, que el curriculum de la carrera aporta los elementos necesarios para el desempeño laboral, pues ofrece una preparación integral para enfrentar las tareas y procesos que demanda el cargo de dirección.

Según esta investigación (Ibidem., p.p. 41, 51), el manual de puestos señala al menos ochenta acciones concretas que los (as) directores (as) de centros educativos deben ejecutar a lo largo del año. Estas acciones se pueden agrupar en cuatro áreas: administración pura, administración pedagógica, administración de ciclos no técnicos y administración de micro ciclos técnicos de gestión. Los hallazgos de estos autores señalan, que aunque los (as) profesionales que participaron en el estudio consideran que cuentan con la formación necesaria para ejecutar las tareas que el puesto demanda, deben realizar un esfuerzo para organizarse y llevar a la práctica de manera efectiva todas las labores, que incluyen la gestión de gran cantidad de documentos, atención a personal docente, administrativo, estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad en general, así como supervisar los procesos de enseñanza y aprendizaje, capacitar y asesorar al personal, ejecutar una serie de rutinas administrativas, aplicar pruebas nacionales, apertura y cierre de trimestres, celebración de fechas cívicas, culturales, ambientales y ejecución de actividades de diversa índole para el bienestar estudiantil, como festivales deportivos, semana de la salud, entre muchas otras funciones.

Siguiendo los resultados de Machado y Machado (ob.cit., p.p. 53, 61), su análisis concluye que el MEP orienta de forma adecuada la gestión de los (as) directores (as) por medio de normas vigentes y manuales y que hay congruencia entre la formación recibida en la universidad, las funciones administrativas y deberes pedagógicos, así como las tareas que les asigna el manual de puestos del Servicio Civil.

Contrariamente a lo expuesto por Machado y Machado (2006, ob. cit.), como se verá en párrafos posteriores, los y las profesionales que participaron en el presente estudio, señalan deficiencias en su formación profesional en temas tales como legislación educativa y leyes que tienen que ver con las personas menores de edad, resolución de conflictos y manejo de relaciones con el personal educativo y la comunidad. Desde el punto de vista de la gestión puramente administrativa, como son la gestión de documentos y la ejecución de rutinas administrativas, los autores (Machado y Machado, ob. cit., p.p. 132, 133), señalan la necesidad de los (as) directores (as) de centros

educativos, dado el volumen de trabajo que generan estas actividades, deberían contar con un área especializada que se encargue de estas labores, lo que les permitiría a los (as) administradores (as) educativos (as) dedicarse a la función sustantiva de dar seguimiento a la gestión del currículo educativo.

## **4. Resultados**

A continuación los hallazgos del estudio y su relación con los antecedentes expuestos en párrafos precedentes.

### **4.1 Funciones formales y funciones reales**

En este apartado se presenta el contraste entre las funciones formales que deben desempeñar los (as) directores (as) de secundaria y las funciones reales que llevan a cabo las personas entrevistadas para este estudio, además de un balance entre las funciones académicas y las funciones administrativas que los (as) directores (as) efectúan en la práctica.

#### **4.1.1 Desfases entre lo formal y lo real**

Para definir el ámbito de acción y labores específicas del personal educativo, el Servicio Civil cuenta con un manual descriptivo de puestos y la información que contiene el Manual de Puestos Docentes del Servicio Civil (p.p. 146, 157) para el MEP, podría decirse que hay coherencia entre las funciones que se describen para los (as) directores (as) de secundaria y la complejidad del puesto y diversidad de tareas a desarrollar que enfrentan cotidianamente las y los directores entrevistados. Según el manual de puestos, las labores que debe realizar un (a) director (a) de colegio, ya sea 1, 2 o 3<sup>3</sup> son:

- Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.
- Asesora y orienta al personal en aspectos curriculares, administrativos, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.
- Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.
- Organiza y dirige actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales.
- Vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.

---

<sup>3</sup> Se define colegio 1 a aquella institución que tiene una población de hasta 750 estudiantes, colegio 2 a las instituciones cuya matrícula es de 751 y hasta 1500 estudiantes y colegio 3 a las instituciones que tienen más de 1500 estudiantes (Manual Descriptivo de Puestos Docentes, p.p. 139-143-147).

- Promueve la proyección del centro educativo hacia la comunidad y de ésta a la institución.
- Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales.
- Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución.
- Asiste a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades similares y representa a la institución ante organismos públicos y privados.
- Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, compañeros, subalternos, alumnos y padres de familia.
- Asiste a reuniones con superiores o con subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas para el logro de los objetivos institucionales.
- Redacta y revisa informes, instructivos, memorandos, circulares, cartas y otros documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
- Vela porque se cumplan las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad.
- Controla y gestiona la reparación de las fallas del equipo que se emplea para el trabajo en la institución.
- Supervisa y controla el correcto manejo de valores, archivos, registros, tarjeteros, expedientes, informes, comunicaciones y otros documentos.
- Vela por la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
- Atiende la formación de la personalidad de los alumnos, considerando las diferencias individuales e inculca en ellos el cumplimiento de los principios cívicos y morales, las buenas costumbres, las normas de conducta y los sentimientos del deber y amor a la Patria.
- Impulsa el acercamiento de los padres de familia a la institución con el fin de que sean asesorados en las técnicas y procedimientos para complementar la formación en el hogar.
- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

A estas funciones hay que agregar otras que también las autoridades de los centros educativos deben cumplir, según lo establece el Código de la Niñez y la Adolescencia<sup>4</sup> (Asamblea Legislativa, 1998), que incluyen realizar acciones para garantizar el derecho a la educación de las personas menores de edad, denunciar situaciones de violencia, abuso sexual y explotación sexual que afecten a estudiantes de su institución educativa y coordinar esfuerzos con otras instituciones, para garantizar el disfrute de derechos y la protección de niños, niñas y adolescentes.

Sin embargo y a pesar de que todas las funciones descritas en el manual de puestos coinciden con las funciones cotidianas que llevan a cabo los directores, hay una serie de funciones que el manual no señala y que los (as) directores (as) entrevistados deben llevar a cabo, para lograr los objetivos del centro educativo. Algunas de ellas, por ejemplo, tienen que ver con decomisos de droga dentro y fuera de la institución, velar por la seguridad de las y los estudiantes no solo cuando están en el colegio sino fuera de horas lectivas y de los muros del centro educativo, mediar en conflictos que se suscitan entre estudiantes y sus familias, enfrentar demandas y amenazas de personas ajenas a la institución (por ejemplo delincuentes y hombres adultos que pretenden establecer relaciones románticas con estudiantes y el (la) director (a) lo impide), realizar labores de mantenimiento en la infraestructura porque no cuentan con presupuesto ni personal para esto, organizar actividades para conseguir recursos económicos para incrementar el presupuesto con que cuenta el colegio, solo por citar algunas.

Es importante señalar que las personas entrevistadas afirman que para cumplir de manera eficiente con todas las tareas que les demanda el cargo, deben trabajar más allá del horario que por ley deben cumplir y le piden esa misma dedicación extraordinaria a su personal. En este sentido es importante señalar que el tiempo extra que demandan las múltiples actividades, no es posible reconocerlo a nivel económico ni con ningún otro incentivo, como más días de vacaciones.

Los (as) directores (as) y el personal entrevistado en cada colegio afirman que trabajan más porque se sienten comprometidos con sus estudiantes y con la institución, pues sin su esfuerzo adicional no sería posible cumplir con los objetivos académicos ni con lo que las comunidades esperan de su colegio.

#### **4.1.2 Desfases entre lo administrativo y lo académico**

Pese a la concordancia entre las funciones señaladas en el Manual de Puestos y las labores reales que deben desarrollar los (as) directores (as) en su quehacer cotidiano, tanto el manual como la práctica indican que hay más labores administrativas que académicas. Según las personas entrevistadas, si un (a) director (a) no cuenta con personal adicional que le apoye en las labores puramente administrativas, debe dedicar la mayoría del tiempo a preparar documentación que le exigen sus superiores y a

---

<sup>4</sup> Esta es la Ley No. 7739 que protege en forma integral los derechos de las personas menores de edad en Costa Rica, en su Capítulo V Derecho a la Educación, no solo establece la obligación de las instituciones educativas de garantizar ese derecho para las personas menores de edad, sino también velar por su seguridad, disfrute de derechos de manera integral y denuncia de cualquier situación que afecte su integridad física, moral y emocional.

realizar distintos trámites de orden burocrático, que le imposibilitarían dedicarse a la supervisión de las actividades académicas, como son verificar que los planes educativos se están cumpliendo y cómo se está desarrollando el proceso de enseñanza aprendizaje, entre otras.

El manual de puestos señala que los (as) directores de secundaria deben trabajar con independencia, siguiendo la política del Ministerio de Educación Pública aplicable a su área de actividad y la legislación que define y regula las actividades que ejecuta y su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, la eficiencia y la eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos en el logro de los objetivos institucionales (Servicio Civil, ob. Cit., p.p. 141-145-149).

De esto se desprende que si bien es cierto los (as) directores (as) trabajan con relativa independencia, constantemente deben generar distintos documentos que den cuenta de la labor que realizan y los resultados que obtienen, lo que parece recargar su labor administrativa. Redactar informes y completar formularios es una tarea cotidiana que demanda tiempo y esfuerzo y que, según la opinión de las personas entrevistadas, aleja a los (as) directores (as) de su función sustantiva de velar por la ejecución efectiva de las actividades curriculares.

## **4.2 Brechas entre requerimientos formales y perfil real**

En los apartados siguientes se muestran una serie de desfases entre los requerimientos formales que solicita el MEP para la contratación de directores (as) de secundaria, en contraste con el perfil real de los (as) directores (as) que participaron en este estudio, las necesidades que señalan tener para un mejor ejercicio de su puesto y los vacíos que consideran tener en su formación para enfrentar de manera efectiva los retos del cargo que ocupan.

### **4.2.1 Desfase entre funciones y requisitos**

Según las autoridades del MEP entrevistadas para este estudio y documentos consultados, no existe un perfil que apoye la contratación de personal docente o para desempeñarse en el cargo de dirección. Al respecto, este año especialistas de una universidad pública y profesionales del MEP realizan un diagnóstico en forma conjunta que tendrá como objetivo establecer perfiles del personal educativo a contratar, lo que va a cambiar en forma radical los requisitos que hasta el momento se establecen para contratar un director (a) y que son en la actualidad:

- Licenciatura en una carrera que le faculte para el puesto
- Experiencia en labores de administración de centros educativos de secundaria
- Requisitos legales (incorporación a Colegio Profesional)

Este perfil básico no dice nada de las características personales y de las capacidades que una persona debe tener para desempeñarse como director (a) de secundaria, que como ya se ha descrito, requiere no solo de conocimientos teóricos sino también del manejo de una serie de habilidades, capacidades y destrezas para guiar el centro



educativo, sin las cuales pareciera imposible que una institución pueda ofrecer una educación de calidad.

El cuadro 4 que se presenta a continuación, ilustra las diferencias que hay entre el Manual de Puestos Docentes, los requisitos solicitados por el MEP para la contratación de directores (as) de secundaria y el perfil ideal que los (as) directores (as) contactados (as) para este estudio indican para el cargo.

**Cuadro 4**  
**Desfases entre funciones y requisitos que solicita el MEP a directores (as) de secundaria y perfil ideal y vacíos en su formación**

Funciones según Manual de Puestos del MEP	Requisitos solicitados para el puesto por el MEP	Perfil ideal según directores (as) contactados (as)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.</li> <li>- Asesora y orienta al personal en aspectos curriculares y administrativos, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.</li> <li>- Coordina los diferentes programas del centro educativo y vela por su correcta ejecución.</li> <li>- Organiza y dirige actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales.</li> <li>- Vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.</li> <li>- Promueve la proyección del centro educativo hacia la comunidad y de ésta a la institución.</li> <li>- Coordina y evalúa los resultados de los programas bajo su responsabilidad y recomienda cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales.</li> <li>- Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades que se realizan en la institución.</li> <li>- Asiste a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades similares y representa a la institución ante organismos públicos y privados, entre otras funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura de carrera que le faculte para el puesto</li> <li>- Experiencia en labores docentes y de administración de centros educativos</li> <li>- Requisitos legales (incorporación a Colegio Profesional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificada(o) y comprometida (o) con el derecho a la educación de las personas adolescentes</li> <li>- Buen (a) negociador (a)</li> <li>- Seguridad en sí mismo (a)</li> <li>- Buen (a) planificador (a)</li> <li>- Capaz de crear una red comunitaria</li> <li>- Buen (a) comunicador (a)</li> <li>- Creativo (a), innovador (a)</li> <li>- Tolerante, ecuánime, discreto (a), con madurez profesional y personal</li> <li>- Responsable</li> <li>- No se limita a lo que la ley le exige</li> <li>- Líder flexible, comparte liderazgo, apoya y estimula iniciativa de su equipo</li> <li>- Predica con el ejemplo</li> <li>- Da seguimiento a todos los procesos y actividades que tienen lugar en la institución</li> <li>- Conocedor (a) de procesos de evaluación y evalúa el quehacer de su institución cotidianamente</li> <li>- Es capaz de tomar decisiones y de trabajar bajo presión</li> <li>- Interesado (a) en actualizarse, estudiar y aprender constantemente</li> <li>- Conoce de tecnologías de la información y la comunicación</li> <li>- Conocedor (a) de métodos de enseñanza y aprendizaje</li> <li>- Debe poseer herramientas de psicología adolescente, manejo de grupos de trabajo, resolución de conflictos, adecuaciones curriculares, legislación educativa, entre otros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual Descriptivo de Puestos Docentes del Servicio Civil e información suministrada por directores (as) contactados (as)

Llama la atención en el cuadro 4 al comparar las funciones del Manual de Puestos y las características del perfil ideal señalado por las personas entrevistadas, pues el primero alude a distintas responsabilidades y tareas que deben realizar quienes ocupen el cargo de director (a) de secundaria, mientras que los contenidos del perfil considerado ideal por las personas entrevistadas, señalan más bien atributos personales, habilidades, capacidades y el manejo de una serie de conocimientos, que no necesariamente la formación académica puede desarrollar.

Los vacíos señalados en su formación por los (as) directores (as) entrevistados y los esfuerzos de capacitación que el MEP está impulsando, para subsanar necesidades de conocimiento y de habilidades, indispensables para el desempeño efectivo de la administración y dirección de una institución educativa de secundaria, indican que a nivel institucional hay conciencia sobre la importancia de la figura del director (a) y también del desfase entre formación profesional, perfil ideal y capacidades para ejercer el puesto por parte del personal.

La ausencia de un perfil profesional es un elemento que afecta la contratación de personal idóneo para dirigir instituciones de educación secundaria. En términos generales son las direcciones regionales las que se encargan de seleccionar y contratar el personal educativo y según las afirmaciones de distintas personas entrevistadas, en muchos casos más que la experiencia y la formación académica, hay personas son contratadas por compromisos políticos o contactos personales, lo que va en detrimento no solo del desempeño profesional del personal contratado, sino de la calidad y rendimiento educativo de la institución y de su población estudiantil<sup>5</sup>.

#### **4.2.2 Desfases entre las necesidades prácticas y el apoyo que reciben los (as) directores (as) por parte del MEP**

Aunque, como ya se mencionó, en párrafos precedentes, los (as) directores (as) de secundaria trabajan con independencia, si deben recibir apoyo y orientación por parte de los asesores supervisores y de las direcciones regionales de educación, para enfrentar los retos que se presentan día con día. Sin embargo es apoyo es señalado como muy limitado o nulo por las personas entrevistadas, salvo tres directores (as) mencionaron que tanto a nivel de supervisores como de dirección regional han tenido apoyo para conseguir plazas docentes, profesionales o administrativas para su colegio y que les han orientado sobre todo en situaciones de conflicto con el personal o la comunidad.

En términos generales los (as) directores (as) entrevistados (as) para este estudio han desarrollado por iniciativa propia, distintas estrategias para el ejercicio de sus funciones de manera efectiva y eficiente. Dos elementos comunes en los distintos estilos de dirección son:

---

<sup>5</sup> Esta apreciación fue hecha tanto por autoridades del MEP como por los (as) directores (as) entrevistados (as) para este estudio.

- Un liderazgo compartido, el estímulo del trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la búsqueda de excelencia y el reconocimiento público y en privado para quienes realizan un buen trabajo.
- Un amplio conocimiento de las características de cada uno de los miembros de su personal, lo que le permite aprovechar e incentivar el potencial de cada persona según sus particularidades.

Si se contrastan estas características con los elementos teóricos del apartado 3.1, la gestión de estos (as) directores (as) se acerca a un estilo de democracia participativa, aunque en algunos casos toman decisiones unilateralmente, pues por la naturaleza de la situación así lo demanda, pero luego comunican a todo su personal sobre la decisión que se tomó. Solo en uno de los casos el estilo es más de tipo autoritario y el (la) director (a) toma por sí mismo (a) las decisiones y no involucra a su personal.

Sobre los estilos de dirección identificados, aunque hay diferencias también los y las directores entrevistados comparten elementos comunes en su gestión:

- Tienen definidas reglas claras, tanto para el personal educativo como para estudiantes y sus familias, pero la mayoría afirma que para su cumplimiento no hay rigidez y es posible buscar formas alternativas para lograr su ejecución. De hecho en la mayoría de los colegios contactados el reglamento interno se revisa con todo el personal y se mejora cada año, para ajustarlo a la realidad actual. Sobre esto es importante aclarar que al menos en dos de las instituciones se pudo detectar que el cumplimiento de estas reglas es relativo en algunos casos, por ejemplo donde docentes se involucran en relaciones sentimentales con estudiantes, lo que se constituye en un delito y no se denuncia, o docentes que obstaculizan el trabajo y las iniciativas de otros docentes. En estas situaciones particulares, la dirección no interviene de manera efectiva para hacer cumplir las reglas, denunciar y establecer las sanciones correspondientes (esto según personas entrevistadas), lo que señala deficiencias en el ejercicio de la función.
- Han desarrollado una red de relaciones (excepto en uno de los casos entrevistados) con la comunidad, otras instituciones educativas, empresa privada y sector productivo, gobierno local, iglesia católica, instituciones gubernamentales y personas físicas que apoyan a la institución educativa con dinero, materiales de construcción, materiales educativos, donaciones de distintos bienes, becas, atención a estudiantes en salud, psicología, entre otros y desarrollo de proyectos productivos, ambientales, culturales y recreativos. Esta red permite responder de manera más efectiva a las necesidades de la población estudiantil, el personal docente y del centro educativo en general, además de compensar y complementar los escasos recursos que aporta el gobierno para la operación de sus colegios.
- Utilizan distintas estrategias para supervisar, apoyar y dar seguimiento al rendimiento académico y la asistencia a lecciones por parte de cada estudiante, así como al desempeño del personal docente y profesionales de apoyo.

- Organizan el trabajo por medio de comisiones o secretarías, que tienen responsabilidades y actividades que cumplir, lo que permite delegar funciones y fomentar el trabajo en equipo.
- Usan el diálogo para la resolución de conflictos, buscar el mejoramiento del desempeño del personal docente e incentivar su participación en los distintos proyectos y actividades, elogiar el buen trabajo, atraer a distintos actores sociales de la comunidad para que apoyen el colegio, atender los problemas de los y las estudiantes y lograr la participación de padres y madres de familias en el proceso educativo.
- Todos (as) tienen planes, metas y proyectos definidos a corto, mediano y largo plazo para el mejoramiento de la institución en distintos aspectos: rendimiento académico, renovación o construcción de infraestructura, adquisición o renovación de equipos, dotación de materiales didácticos, realización de actividades de aprendizaje, culturales y recreativas para los (as) estudiantes y la comunidad, desarrollo de distintos proyectos académicos y de proyección del centro educativo a la comunidad, procesos de capacitación para el personal, entre otros.
- Cuentan con personal de apoyo administrativo, ya sean subdirectores (as), auxiliares administrativos o asistentes de dirección, lo que les permite delegar parte de las funciones meramente administrativas, que demandan mucho tiempo y papeleo y dedicar más atención a la gestión del currículo educativo, la ejecución de los planes de estudio, el rendimiento académico de la población estudiantil, el desempeño del personal docente, la gestión de recursos tanto a nivel ministerial como en otros espacios, buscar alternativas de capacitación para el personal, desarrollar proyectos que combinen aprendizaje y mejoramiento de la institución, desarrollar alianzas de cooperación con instituciones públicas y privadas, entre otras acciones para mejorar el rendimiento y las condiciones del colegio.
- Todos (as) tienen una estrecha relación con el área o Departamento de Orientación, la cual apoya muchos de los proyectos y procesos dirigidos a mejorar el rendimiento académico y el acceso y calidad de la educación que brindan sus centros educativos. De igual forma, en todos los casos el (la) director (a) trabaja muy de cerca con la Junta Administradora del Colegio, lo que le permite obtener apoyo para realizar distintas actividades, maximizar los recursos económicos y buscar distintas alternativas para solventar las necesidades materiales y financieras de la institución.

Otro elemento común es que los (as) directores (as) entrevistados (as) tienen una o varias frases o lemas que orientan sus acciones y el espíritu de su administración, pero que también las utilizan para motivar a su personal y sus estudiantes e incluso a padres y madres de familia para estimular la identidad institucional y cumplir con las metas que sus colegios tienen. Algunas de ellas son las siguientes:

El buen director conoce a sus profesores

Este es un colegio público con mentalidad de colegio privado

El buen administrador encanta y enamora a su personal

Saber para servir

Aquí venimos a dar al máximo

Aquí se viene a estudiar

A quien más se le quiere es a quien más se le exige

Esta es una dirección de puertas abiertas

Somos un colegio pequeño que piensa en grande

Nuestro servicio al cliente debe ser el mejor (estudiantes y sus familias como clientes)

Nosotros competimos con nosotros mismos

Siempre ir más allá de lo que puedo dar

Yo no digo hagan, hagamos

El ejemplo da autoridad

La educación es un instrumento para la felicidad

El entusiasmo y el compromiso se contagian

Competir para ganar

La cabeza tiene que estar siempre en su lugar (con respeto a la presencia del director en la institución, para estar al tanto de lo que sucede y dar seguimiento a los procesos)

En algunos casos estas frases se convierten en una consigna institucional, que se utiliza para animar desde competencias deportivas hasta el desarrollo de un proyecto comunitario y se han convertido en parte de la identidad del colegio, pues docentes y estudiantes las han incorporado también en su discurso.

En este sentido es importante resaltar la estrecha relación que tienen la mayoría de directores (as) que participaron en el estudio, con las Juntas Administradoras de sus colegios, pues estas organizaciones contribuyen con las labores de administración, generación y distribución de recursos financieros, por medio de la organización y puesta en práctica de distintas actividades. Según las personas entrevistadas, las juntas apoyan muchas de las acciones que llevan a cabo los colegios para ayudar a estudiantes con problemas socioeconómicos y asumen funciones relacionadas con la gestión de fondos ante instancias públicas y privadas, para el desarrollo de la institución educativa como, por ejemplo, mejoras en la infraestructura, adquisición de equipos,

mobiliario y materiales didácticos y prestación de algunos servicios dentro de las instalaciones, como fotocopiado, venta de útiles y materiales escolares. También muchas juntas apoyan el funcionamiento óptimo de los comedores escolares.

Las buenas relaciones entre Junta Administradora, director (a) y personal docente redundan en una estrecha coordinación y colaboración de todas las partes, pero además estas organizaciones vienen a apoyar la gestión administrativa de la dirección del colegio, lo que de alguna forma libera al (la) director (a) para otras funciones más relacionadas con la supervisión del proceso educativo y el currículo.

Con respecto a las comunidades que albergan las instituciones educativas, algunas se ubican en zonas completamente urbanas, otras tienen rasgos rurales y urbanos y una es completamente rural y en todas hay situaciones de pobreza, delincuencia, violencia doméstica, alcoholismo, drogadicción y desintegración familiar que en muchos casos afectan a la población estudiantil. Estas condiciones indican que el ambiente comunal presenta una serie de problemáticas sociales que inciden directa o indirectamente con la gestión de los colegios, ya sea porque los y las estudiantes las sufren o porque se constituyen en una amenaza para el buen desempeño y generan labores adicionales a la función del director (a).

La combinación de estos elementos con un estilo de dirección que se acerca al de la democracia participativa, al menos en nueve de los colegios de la muestra, indican

#### **4.2.3 Desfasas entre formación y funciones reales de los (as) directores (as) de secundaria**

Los hallazgos del presente estudio indican que si bien es cierto los (as) directores (as) entrevistados (as) consideran que los estudios universitarios les aportaron conocimientos básicos para el ejercicio de sus funciones, el ejercicio de cargos docentes y administrativos es lo que les ha dado las principales herramientas para enfrentar los retos del cargo en el que se desempeñan en la actualidad.

#### **Cuadro 5 Vacíos en la formación de los (as) directores (as) de secundaria**

Vacíos señalados en su formación para enfrentar retos del puesto
- Liderazgo
- Autoestima
- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Gestión administrativa
- Legislación educativa
- Legislación penal (Ley Penal Juvenil)
- Atención de recursos de amparo
- Jurisprudencia comunal
- Administración financiera
- Confección de horarios para el ciclo lectivo (distribución de materias y docentes, por nivel, por sección, por día, además de actividades especiales para todo el año)

Vacíos señalados en su formación para enfrentar retos del puesto
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conformación y manejo de organizaciones y equipos de trabajo</li><li>- Manejo de personal o recursos humanos en la institución educativa</li><li>- Psicología general, psicología adolescente</li><li>- Atención en crisis</li><li>- Adecuación curricular</li><li>- Técnicas de aprendizaje</li><li>- Manejo de tecnologías de la información</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por personas entrevistadas

El cuadro 5 muestra los vacíos que los (as) directores (as) entrevistados (as) señalan en su formación, básicamente se trata de temas sobre los cuales no recibieron cursos y que consideran indispensables para el buen desempeño de su cargo.

La forma en la que estos vacíos han sido subsanados en la práctica varían de una persona a otra: parte de los (as) entrevistados (as) señalan que buscaron literatura sobre los temas que desconocían, otros (as) han buscado consejo con colegas de mayor experiencia o con asesores supervisores o directores regionales y también han buscado capacitarse en los temas que sienten debilidades. También en algunos casos, los (as) directores (as) han actuado por intuición, experimentando por prueba y error, hasta encontrar la mejor forma de resolver el reto al que se enfrentan. Al respecto cabe señalar que si bien es cierto los Asesores Supervisores y Supervisores de Circuito Educativo<sup>6</sup>, según la normativa vigente deben dar seguimiento, asesoría y apoyo en su gestión al personal a cargo de dirigir centros educativos, tanto autoridades del MEP como los (as) directores (as) que participaron en el estudio, señalan que en muchos casos el apoyo de estos funcionarios es mínimo e incluso nulo y que más bien les piden generar una serie de documentos e informes y realizar trámites burocráticos, que les distraen de su función sustancial de velar por el buen desarrollo y aplicación del currículo educativo.

A este respecto, una de las autoridades entrevistadas señaló que en el MEP no hay un mecanismo efectivo para supervisar el trabajo que llevan a cabo los asesores supervisores y directores regionales, pero que están tratando de diseñar procedimientos que contribuyan a mejorar esta situación.

---

<sup>6</sup> Los directores regionales deben dirigir, coordinar y supervisar los programas pedagógicos y administrativos que se desarrollan en los diversos niveles y modalidades de la enseñanza en una jurisdicción de hasta de 200 centros educativos. Por otra parte, los asesores supervisores deben dar seguimiento a los centros educativos de un circuito educativo definido, visitar escuelas y colegios, velar por el cumplimiento de la legislación educativa y la aplicación de normas y procedimientos administrativos y curriculares y organizar y supervisar el trabajo del personal docente, técnico docente y administrativo docente (Manual Descriptivo de Puestos Docentes del Servicio Civil, p.p. 118-125)

## **5. Estrategias exitosas de los directores (as) para hacer frente a las carencias y vacíos**

A continuación se detallan una serie de buenas prácticas identificadas en la gestión de los (as) directores (as) que participaron en el estudio. Las estrategias aquí descritas constituyen un importante avance para enfrentar las carencias y vacíos que tiene el sistema educativo costarricense y son un excelente ejemplo de organización, maximización de recursos e innovación que contribuyen de manera sustancial a mejorar la calidad de la educación en los colegios contactados y a partir de la gestión del (la) director (a). Algunas prácticas tienen similitudes con leves variaciones, de modo que se incluye cada una por separado, pues las particularidades pueden generar resultados diferentes. A continuación las estrategias que hacen la diferencia:

- El colegio realiza un proceso de matrícula responsable en coordinación con escuelas de la comunidad, donde a cada institución se le asigna un día de matrícula, a cada estudiante se le asigna un número y un horario para presentarse con su padre o madre, de modo que no hay conflictos por cupo y es posible desarrollar un proceso de inducción con los nuevos estudiantes y sus familias.
- En coordinación con personal docente y de Orientación, realizan pruebas a estudiantes que ingresan a 7° para identificar estilos de aprendizaje y problemas de aprendizaje y de esta forma definir distintas formas para impartir los contenidos de las materias y aplicar adecuaciones curriculares cuando son estrictamente necesarias.
- Impulso de una cooperativa estudiantil de ahorro y préstamo, donde los estudiantes son quienes administran los fondos, otorgan préstamos y distribuyen los rendimientos. Tanto estudiantes como padres y madres y docentes ahorran. El objetivo primordial de esta cooperativa es incentivar el hábito del ahorro y desarrollar el sentido de la responsabilidad en la población estudiantil, además de integrar a las familias en una actividad del colegio donde sus hijos e hijas son los protagonistas.
- Desarrollo del Proyecto “Parque Estudiantil”, un lugar diseñado a partir de inquietudes e ideas de los y las estudiantes, para lograr una mayor identificación con el colegio y que los (as) estudiantes tengan un lugar creado para responder a sus necesidades de personas adolescentes.
- Sesiones con padres y madres de familia para tratar temas tales como psicología adolescente, manejo de límites, entre otros temas, así como reglas de. Colegio e informes de rendimiento.
- Establecimiento de una red de relaciones con instituciones públicas, municipalidad, empresa privada, organizaciones comunales, universidades públicas y privadas para que apoyen al colegio con recursos de distintos tipos: materiales de construcción, financiamiento, atención a estudiantes en salud y otras situaciones, becas de estudio, préstamo de equipo y maquinaria, apoyo de profesionales, entre otros.
- Desarrollo de un mecanismo propio para seleccionar personal, según objetivos y perfil que tiene el colegio: visita a oficinas regionales y revisión de currículum de posibles personas a contratar, entrevista y recomendación a Oficina de Personal del MEP.



- Coordinación con escuelas locales para proceso de transición entre 6° y 7°, que consiste en realizar actividades con estudiantes de 6° que visitan el colegio, reciben clases durante dos días con docentes de 7° y también se organizan actividades deportivas y culturales.
- Sistema de rendición de cuentas a comunidad, publicando en un boletín resultados de rendimiento académico, informando a patrocinadores y padrinos sobre sus becados y distintos logros de la institución en cualquier ámbito, así como la inversión del presupuesto.
- Sistema de padrinos o madrinas, que apoyan a estudiantes de escasos recursos ya sea por medio de ayuda económica, compra de útiles o uniformes escolares, alimentación, transporte o incluso en refuerzo educativo para que puedan aprobar las materias.
- Dotación de recursos didácticos e infraestructura para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para estudiantes y docentes (aulas, mobiliario, equipo audiovisual, textos, equipo de laboratorio, entre otros), pues si al docente se le dan las mejores condiciones para su trabajo, entonces se le puede exigir buenos resultados académicos.
- Premios en efectivo a mejores estudiantes por trimestre: una beca de ₡30.000 por mes a cada estudiante y una de ₡80.000 al mejor promedio del colegio. Este dinero es aportado por instituciones privadas, Junta Administradora y personas físicas que aportan recursos financieros en forma mensual a la institución.
- Actividades deportivas, culturales y artísticas diarias para canalizar energía de estudiantes y evitar conflictos y situaciones de violencia dentro del colegio.
- Sistema diario computarizado de control de asistencia de estudiantes, cada docente puede ingresar su reporte por computadora pues cuentan con una red interna y el personal auxiliar de administración y la subdirección revisan los registros en el expediente de cada estudiante. Cuando un estudiante acumula diez ausencias, no importa en el periodo y la materia que esto ocurra, se contacta a la familia vía telefónica y se le convoca conjuntamente con su hijo o hija para conocer por qué se ha ausentado de lecciones y se buscan alternativas para cambiar la situación. Si la familia no responde vía telefónica se visita el hogar y si tampoco se logra contacto, se busca la ayuda del PANI para intervenir. Este sistema ha dado como resultado un bajo nivel de deserción, de 1.5% para el 2006 y también ha permitido la reinserción de muchos estudiantes, pues la institución una vez que identifica la causa del ausentismo, busca alternativas para solventar las situaciones.
- Puesta en práctica de un sistema de refuerzo educativo por pares, es decir, estudiantes aventajados apoyan a quienes tienen dificultades y también docentes imparten lecciones adicionales a quienes obtuvieron bajas calificaciones, para que logren asimilar los conocimientos y aprueben el curso lectivo.
- Proyectos para construir gimnasio y convenio con gimnasios privados para subvencionar estudiantes que deseen utilizar sus servicios.
- Un (a) director (a) que recién inicia en la institución, al encontrar un personal bien calificado y comprometido con rendimientos académicos y con distintas estrategias para apoyar a las y los estudiantes, ha decidido apoyar el estilo de trabajo y los proyectos académicos del personal, pues los considera acertados. Sin embargo está realizando un diagnóstico para identificar vacíos y debilidades y mejorar aún más el rendimiento académico para este año.

- Seguimiento a rendimiento de estudiantes y desempeño de docentes e impulso de distintas técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje y plan de emergencia personalizado para evitar deserción y reprobación, para cada estudiante el cual se diseña con su participación y la de su familia, según sus necesidades, su estilo de aprendizaje y las materias en las que necesita apoyo. Este sistema también ha contribuido a la reinserción de estudiantes que habían abandonado los estudios.
- Creación de biblioteca virtual, para que estudiantes y docentes aprovechen recursos digitales. Este esfuerzo resultó ser de gran funcionalidad pues la inversión en computadoras, conexión a internet y espacio disponible resultaron económicos y se maximizaron los recursos disponibles.
- Instalación de puesto de fotocopiado, perteneciente a la Junta Administradora del Colegio, que ofrece servicio a estudiantes y docentes y genera ingresos que se invierten en necesidades de la institución.
- Sistema de clubes, para estimular intereses y habilidades de docentes y estudiantes. Por ejemplo, un docente de una materia básica con habilidades musicales montó un club de música y se creó la banda del colegio. Una estudiante que tiene habilidades para el baile, se desempeña como facilitadora en un club de baile popular y esto ha evitado que la muchacha deserte, pues el baile se ha constituido en un aliciente para mejorar sus calificaciones y mantenerse estudiando.
- Convenio con una universidad pública para el desarrollo de distintos proyectos que benefician a la población estudiantil a nivel académico, de salud y de proyección a comunidad.
- Análisis semanal de informe de asistencia y ausentismo, para detectar situaciones de deserción y se interviene de inmediato por medio del personal de Orientación y docentes guías quien se comunica al hogar y realiza visitas para conocer la situación que motiva el ausentismo y si es necesario la dirección también interviene y se buscan alternativas de solución.
- Diseño de planes remediales para estudiantes que presentan bajos rendimientos y sistema de tutorías por pares, es decir, estudiantes aventajados apoyan a quienes tienen dificultades e involucramiento de familias en procesos.
- Promoción de imagen y cultura institucional de prestigio académico, para lograr motivación de docentes, estudiantes y padres y madres de familia a esforzarse para dar buenos rendimientos académicos.
- Coordinación con escuelas de la zona para realizar dos días de inducción con estudiantes de 6°, para que definan luego del proceso si desean ingresar a 7° en la institución.
- Organización del personal docente para preparación de pruebas nacionales, de modo que un mes antes de las pruebas, los y las docentes de materias básicas se concentran con grupos de bachillerato y el personal docente de materias especiales atiende a los demás niveles.
- Involucramiento en un proceso de certificación de la calidad, otorgado por el Instituto Tecnológico de Costa Rica a colegios técnicos y tanto el personal como la población estudiantil están participando en forma activa del proceso y trabajan para lograr este reto.
- Establecimiento de convenios con empresas para que estudiantes realicen prácticas y eventualmente puedan ser contratados (as).
- Docentes como padrinos y madrinan de estudiantes, a quienes apoyan de diferentes maneras: refuerzo educativo, apoyo financiero para compra de útiles y materiales,

uniformes, zapatos y alimentación. También hay un Comité de Bienestar Estudiantil que busca distintos tipos de apoyo para estudiantes de escasos recursos.

- Apoyo a familias con talleres sobre temas como manejo de límites y otros.
- Oportunidades de capacitación para el personal, todas las personas tienen posibilidades de participar. Esto se constituye en un estímulo no solo profesional sino también económico, pues además de adquirir conocimientos para un mejor desempeño laboral, quienes se capacitan acumulan puntaje para la carrera docente y cada punto que se les asigne por capacitarse, se traduce en un incremento salarial.
- Desarrollo de una estrategia anti-deserción por medio de plan remedial específico para cada estudiante que presenta bajos rendimientos. Tanto el o la docente guía como estudiantes aventajados apoyan y dan seguimiento a estudiantes con planes remediales y se visita a las familias para involucrarlas en el proceso.
- Realización de un diagnóstico anual, al final de cada curso lectivo para analizar el desempeño, rendimientos y debilidades y definir una estrategia para el año siguiente, buscando superar las debilidades detectadas
- Gira vocacional a universidades públicas y privadas, con estudiantes de 11° para que conozcan posibilidades de educación superior y tomen la decisión de continuar sus estudios.
- Realización de un diagnóstico institucional, coordinado por el Departamento de Orientación, donde el personal docente evaluó su desempeño, fortalezas y debilidades y necesidades de capacitación, así como las de cada estudiante, para identificar su estilo de aprendizaje y también detectar problemas de aprendizaje. La población estudiantil evaluó a cada docente, señalaron debilidades a la hora de enseñar y se buscó capacitar al personal en distintos estilos para impartir lecciones y uso de materiales de apoyo. Se hicieron adaptaciones en las aulas, se eliminaron distractores y se adaptó cada espacio para la materia que se impartía. Luego se analizaron los cambios en el rendimiento académico y cada año lo que se hace es repetir el proceso con los y las estudiantes de primer ingreso.
- Participación en programa “*Antorcha*”, que consiste en una competencia a partir del manejo de conocimientos, entre instituciones de secundaria del país. Esto estimula a la población estudiantil a estudiar y superarse para poder tener buenos resultados en esta competencia.
- Seguimiento trimestral de rendimiento de cada estudiante y puesta en marcha de acciones de refuerzo educativo.
- Proceso de transición entre 6° y 7°, en el que participan docentes y estudiantes que realizan Trabajo Comunal Estudiantil (TCE). Se llevan a cabo distintas actividades para que los (as) estudiantes que ingresan a 7° se familiaricen con el colegio, el personal docente, los cursos y la dinámica general de la institución.
- En uno de los colegios cuentan con un programa educativo diseñado conjuntamente por docentes de la institución y especialistas de una universidad pública, aprobado por el Consejo Superior de Educación y está orientado a lograr un perfil de estudiante que tiene conocimientos y sabe aplicarlos a la resolución de problemas y aportar para transformarse a sí mismo y a la sociedad. El planteamiento tiene una visión humanista y consiste en un núcleo de aprendizaje integrado, que pretende el desarrollo de habilidades y destrezas así como la asimilación y puesta en práctica de conocimientos, donde el contenido de todas las materias se relaciona con

situaciones de la realidad comunal y nacional. Además de dar un enfoque diferente a la propuesta curricular de las materias básicas, se imparte un curso de investigación científica, con miras a preparar a los y las estudiantes para su desempeño en la universidad. Las materias especiales están enfocadas a estimular distintas habilidades de los y las estudiantes y se relacionan también con las materias básicas.

- Seguimiento semanal de rendimiento de cada estudiante, se identifican estilos y problemas de aprendizaje y se realiza una reunión mensual con padres y madres de familia para informar sobre la marcha del proceso educativo de sus hijos e hijas y diseñar acciones conjuntas para superar dificultades que se identifican. La comunicación telefónica es ampliamente utilizada para dar seguimiento e informar a las familias, así como reuniones individuales por medio de citas en el colegio.
- Sistema de “*Proyectos de Gracia*”, que consiste en una especie de plan remedial para aprobar las materias con bajas calificaciones. Una vez que se efectúan los primeros exámenes, los y las estudiantes que no lograron la nota mínima en coordinación con los docentes de cada materia y en forma individualizada con cada persona y su familia, se identifican los vacíos o dificultades de aprendizaje y se elabora un plan para cada estudiante, el cual le permitirá demostrar que ha asimilado los conocimientos de la materia mediante diferentes mecanismos: un trabajo de investigación, una presentación oral, una prueba escrita o la combinación de varias de estas alternativas, entre otras. Docentes, familias y estudiantes aventajados (as) dan seguimiento a quien realiza el proyecto y un estudiante puede optar hasta por tres proyectos de gracia por curso lectivo. De esta forma no solo se verifica la comprensión y adquisición de conocimientos por parte de estudiantes rezagados, sino que también se garantiza que aprueben el curso lectivo.
- Plan de capacitación permanente para el personal docente, el cual se elabora a partir de sus necesidades y las que señalen los y las estudiantes. Facilitando las actividades de capacitación participan tanto docentes y profesionales de la institución como especialistas de universidades públicas y privadas y de instituciones gubernamentales.
- Reglamento del colegio diseñado con estudiantes. La ventaja de este instrumento es que los mismos estudiantes son quienes formulan las reglas y de igual forma vigilan su cumplimiento, por supuesto el personal educativo monitorea y cada año el reglamento es objeto de adaptaciones, según las necesidades e inquietudes de estudiantes, familias, docentes y profesionales del colegio.
- Impulso para el profesionalismo del personal, apoyando que estudien y logren graduarse. Se les facilitan las condiciones para desarrollar trabajos de investigación y prácticas en el colegio.
- En un colegio casi todo el personal tiene un nombramiento interino y cada año debe demostrar que su trabajo ha sido de calidad y en concordancia con la filosofía y objetivos de la institución. En este colegio se otorga el pago de un incentivo equivalente al 50% del salario base, como un estímulo adicional por la situación de interinazgo permanente, gracias a un convenio con el MEP, que aporta los recursos necesarios.

Todas estas prácticas no han sido establecidas solo por el (la) director (a), sino que en algunos casos el personal ha impulsado la iniciativa y el (la) director (a) le ha dado su visto bueno y se ha comprometido para llevarla a la realidad por distintos mecanismos: buscando recursos, haciendo espacio en los planes ya diseñados, motivando al personal, buscando alianzas estratégicas, entre otros. Cada una de estas acciones contribuye de manera directa o indirecta a lograr que la población estudiantil se mantenga en las aulas y que la promoción y rendimientos académicos de la institución sean mayores, lo que redundará en un mayor acceso a educación de calidad.

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

En este apartado final se presentan conclusiones y recomendaciones en tres diferentes ámbitos. Uno que tiene que ver con los desfases existentes entre requisitos de contratación, funciones formales y reales y perfil ideal de los (as) directores (as) de secundaria. Otro ámbito tiene que ver con los vacíos en la formación y necesidades de actualización y capacitación de los (as) directores (as) y un último ámbito que se refiere a la divulgación de las buenas prácticas identificadas en los colegios que participaron en el estudio.

### **6.1 Requisitos de contratación, funciones formales, funciones reales y perfil ideal**

Este estudio permitió constatar que existen incongruencias entre la formación académica de las y los directores de secundaria, contactados para este estudio y las funciones sustantivas que deben llevar a cabo en su práctica profesional. De igual manera, el perfil ideal que estos (as) profesionales deben tener para un desempeño eficiente del puesto, no tiene ninguna relación con los requisitos de contratación del Servicio Civil y del MEP. Asimismo, la inexistencia de un perfil que guíe la contratación de personas para desempeñarse en el cargo de dirección de secundaria, evidencia una debilidad en las instancias que deben seleccionar y reclutar el personal, lo mismo que la ausencia de mecanismos para evaluar y dar seguimiento al trabajo del (la) director (a), una vez que ya se encuentra en el ejercicio de sus funciones.

En este sentido, el MEP aunque ya se encuentra realizando algunas acciones para solventar estas debilidades, debe realizar un esfuerzo para mejorar los procesos de selección y contratación del personal, así como herramientas y procesos efectivos para supervisar y apoyar la gestión de los (as) directores (as) de secundaria, lograr capacitarles en temas que les permitan un mejor desempeño y el desarrollo de habilidades y actitudes indispensables para asumir responder de manera eficiente a los retos del cargo.

De igual forma, el perfil señalado como ideal para alguien que ejerza el cargo de director (a) de secundaria, es un elemento que el MEP puede utilizar como base para el perfil de contratación que se encuentra elaborando, pues como este estudio ha evidenciado, los requisitos académicos no son suficientes para el ejercicio eficiente de este cargo y dada la importancia que la figura del (la) director (a) tiene en la calidad de la educación, es imprescindible mejorar los procesos de selección y contratación de este personal.

Además de la figura del director (a), hay otros factores que influyen de manera positiva para que la población adolescente reciba una educación de calidad, pues como señaló un director entrevistado "...sin tierra fértil no se puede cultivar o por lo menos no se logra una buena cosecha". Uno de estos elementos es que la institución educativa cuente con un personal docente comprometido con la población estudiantil y sus buenos rendimientos, es decir, un personal con vocación y verdadero espíritu de educador (a) va a contribuir a una buena gestión del (la) director (a). Consecuentemente, el MEP debe diseñar mecanismos efectivos para incentivar y premiar el buen desempeño de su personal, por medio de reconocimientos económicos y en recursos materiales para la institución que logra buenos rendimientos académicos y se esfuerza porque sus estudiantes se mantengan en las aulas y logren aprobar el curso lectivo. El esfuerzo y el compromiso deben premiarse y reconocerse.

La estabilidad laboral de quien ejerce la dirección y del personal educativo, traducida en plazas en propiedad, da permanencia a docentes, administrativos y profesionales por lo que pueden ejecutar y dar continuidad a proyectos y lograr una mayor identificación con el colegio, su filosofía y los objetivos que persigue. Sin embargo, el MEP debe plantearse la posibilidad de realizar evaluaciones tanto del personal docente, como docente administrativo y administrativo, para otorgar plazas en propiedad.

## **6.2 Formación, capacitación y actualización**

Los (as) directores (as) que participaron en este estudio señalaron una serie de vacíos en su formación profesional que han tenido que ir superando en la práctica. El MEP y las instituciones de educación superior públicas y privadas pueden incorporar los temas señalados por los (as) entrevistados (as), tanto en planes de estudio como en programas de capacitación y actualización del personal que ya está ejerciendo el cargo.

Sobre la formación universitaria, una recomendación que debe incorporarse en los planes de estudio de la carrera de Administración Educativa es instaurar una práctica como requisito indispensable para graduarse. Algunas personas entrevistadas sugirieron que para el último año de la carrera el (la) estudiante realice una pasantía de 6 meses a un año, en un colegio cuyo (a) director (a) tenga trayectoria, experiencia y su institución demuestre buenos rendimientos académicos, para que el (la) estudiante pueda enriquecer los conocimientos académicos con una práctica profesional que le enfrente a la realidad a la que se enfrentará en su ejercicio profesional.

La formación académica del personal en universidades de reconocida trayectoria y calidad académica, es un factor que las personas entrevistadas señalan como determinante en la calidad y la eficiencia de un (a) director (a) de secundaria, pues señalan que el surgimiento de gran cantidad de universidades privadas, que ofrecen planes de estudio con obtención de títulos en plazos muy cortos, no permiten una formación profesional de excelencia y esta situación va repercutir negativamente en el desempeño de quien ejerza el cargo de director (a) y también en la educación secundaria, pues un personal carente de conocimientos y capacidades va a tener muchas dificultades para responder a las exigencias de un estilo de dirección con metas definidas y reglas claras.

Un (a) director (a) sin experiencia ni manejo de una serie de habilidades como liderazgo, resolución de conflictos, manejo de equipos de trabajo y legislación educativa, no podría hacer frente de manera efectiva a estos elementos negativos y lograr que su institución ofrezca una educación de calidad ni garantice el derecho a la educación para las personas adolescentes de la comunidad.

### **6.3 Divulgación de buenas prácticas**

Finalmente, en este estudio se pudo constatar que hay directores (as) que con distintas estrategias logran que su institución ofrezca una educación de calidad, por medio de su esfuerzo y su trabajo profesional y comprometido y el de su personal. Las buenas prácticas identificadas deben ser difundidas, imitadas y adaptadas en todas las instituciones de secundaria, de todas las regiones educativas del país, pues pueden contribuir a mejorar el desempeño de muchos (as) directores (as), pero también a maximizar los recursos y lograr un mayor acceso a la educación por parte de la población adolescente, así como una menor deserción, una mejor prevención del fracaso escolar y una mayor promoción de la población estudiantil de secundaria.

La puesta en marcha de estas acciones que hacen la diferencia en los colegios de la muestra, sin lugar a dudas demostraría que es posible que la educación pública costarricense sea una alternativa de gran calidad, que incluso supera los estándares de algunas instituciones privadas. Pero además, la divulgación de estas estrategias se va a constituir en un elemento de reconocimiento al esfuerzo que llevan a cabo el (la) director (a) y el personal de los diez colegios que participaron en este estudio.

## **Bibliografía**

- Asamblea Legislativa. 1998. Ley No. 7739 Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Castillero Bellido, Antonio B. et al. 2002. Gestión y supervisión en el centro de educación básica. Cartago, Costa Rica. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Impresora Obando. Primera edición.
- Dobles Camacho, Ana Cecilia. 2005. Estilo de dirección que se aplica en el colegio Saint Paul y su influencia en la calidad del personal docente. Sabanilla, Montes de Oca, S.J., C.R. Universidad Estatal a Distancia. Programa de Maestría en Administración de la Educación. Informe de Seminario Proyecto de Graduación.
- García Lizano, Nidia et al. 2002. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Primera edición.
- Machado Ramírez, Gregorio; Machado Ramírez, Manuel A. 2006. Funciones y deberes del administrador administradora educativa. San Pedro de Montes de Oca, S.J., C.R. Universidad de Costa Rica. Informe final de proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciados en Ciencias de la Educación énfasis Administración Educativa.
- MEP. 2006. Primer informe proyecto "Evaluación del sistema educativo costarricense a la luz de la política educativa hacia el Siglo XXI. San José, Costa Rica. División de Planeamiento y Desarrollo Educativo. Departamento de Investigación Educativa.
- Programa Estado de la Nación. 2006. Duodécimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Costa Rica. Programa Estado de la Nación.
- Rodríguez Matos, José Miguel; Gutiérrez Blanco, Luis Carlos; Morales Santiago, Gamaliel. 2005. Lectura crítica de la administración educativa. Bogotá, Colombia. Ediciones Abacoa. Primera edición.
- Segura Sánchez, Claudio. 2002. La calidad de la educación vista en los programas de estudio de las asignaturas y el liderazgo del Director. Un caso para reflexionar en la toma de decisiones. Sabanilla, Montes de Oca, S.J., C.R. Universidad Estatal a Distancia. Programa de Maestría en Administración de la Educación. Informe de Seminario Proyecto de Graduación.
- Servicio Civil. S. ref. Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes del Régimen del Servicio Civil. San José, Costa Rica. Departamento de Clasificación y Valoración de Puestos. Servicio Civil.
- Sitio web: [www.serviciocivil.go.cr](http://www.serviciocivil.go.cr)



## **Personas entrevistadas y fecha de entrevistas**

Jueves 10 de mayo de 2007

Lupita Chavez, Directora, Instituto de Investigaciones en Educación (INIE), Universidad de Costa Rica

Jueves 17 de mayo de 2007

Juan Antonio Arroyo, Director, Colegio Máximo Quesada, Patarrá, Desamparados  
Lillian Segura, Subdirectora, Colegio Máximo Quesada, Patarrá, Desamparados

Martes 22 de mayo de 2007

Carlos Esquivel, Director, Colegio Santa Ana  
Marco Cubero, Subdirector, Colegio Santa Ana  
Yamileth Garita, Coordinadora, Departamento de Orientación Colegio Santa Ana  
Alfredo Morales, miembro Asociación de Desarrollo Integral de Santa Ana

Viernes 1° de junio

Manuel Morera, Director, Colegio Regional de Flores, San Joaquín de Flores  
Dora Guzmán, Coordinadora, Departamento de Orientación, Colegio Regional de Flores, San Joaquín de Flores

Martes 5 de junio de 2007

Bernal Solano, Director, Colegio Francisca Carrasco, Guadalupe de Cartago  
Nidia Leandro, Departamento de Orientación, Colegio Francisca Carrasco, Guadalupe de Cartago  
Omar Martínez, Director, Colegio de Cedros, Montes de Oca  
Zeanne González, Coordinadora, Departamento de Orientación, Colegio de Cedros, Montes de Oca

Miércoles 6 de junio de 2007

Oscar Segura, Director, Colegio Redentorista Sn Alfonso, Alajuela  
Liz Vega, Coordinadora, Departamento de Orientación, Colegio Redentorista Sn Alfonso, Alajuela

Viernes 8 de junio

Bernardita Brenes, Directora Colegio T.P. Fernando Volio, Quebradilla de Cartago  
Adriana Chacón, Departamento de Orientación, Colegio T.P. Fernando Volio, Quebradilla de Cartago

Lunes 11 de junio de 2007

Isabel Jiménez, Directora Colegio de Tabarcia, Mora  
Kathia López, Departamento de Orientación, Colegio de Tabarcia

Martes 12 de junio de 2007

Sara Campos, Directora a.i., Colegio Gregorio José Ramírez, Alajuela  
Ericka Cerdas, Tesorera, Junta Administradora, Colegio Gregorio José Ramírez, Alajuela

Shirley Núñez, Coordinadora, Departamento de Orientación, Colegio Gregorio José Ramírez, Alajuela

Lunes 18 de junio de 2007

Ana Ma. González, Directora, Liceo Laboratorio, Moravia

Mayela Sánchez, Orientadora, Liceo Laboratorio, Moravia

Miércoles 27 de junio de 2007

Giselle Garbanzo, Directora, Escuela de Administración Educativa, Universidad de Costa Rica

Lunes 2 de julio de 2007

Manuel Antonio Machado, Graduado de Licenciatura, Escuela de Administración Educativa, Universidad de Costa Rica

Martes 3 de julio de 2007

Kathia Solórzano, Directora, Centro Nacional de Didáctica (CENADI) del MEP